



Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft

Fachbereich Wirtschaft

Modul: BA 13

Betreuende Dozentin: Andrea-Simone Barth

Fallstudie

Gestaltungsparameter der Aufbauorganisation

PREMIUM

FS 2018, 20.05.2018

Verfasser bzw. Verfasserinnen: Frederic Schanz (3582), Lara Schumann (3441),
Sophia Hoffmann (3703), Milena Suchier (3784)

Studiengang: BWL – Wirtschaft neu denken

Semester: 4/6

1. Grenzen der Organisation

Das Kollektiv PREMIUM gibt jedem seiner Stakeholder (bei Premium „Kollektivisten“) die Möglichkeit Teil der Organisation zu werden. Dazu gehören Getränkehändler, Spediteure, Barkeeper, Konsumenten und andere Menschen, die in Kontakt zum Unternehmen stehen. Derzeit gibt es als Teilnehmer der Organisation 10.000 Endkunden und 1.600 gewerbliche Partner.

Um als Teil der Wertschöpfungskette in das Kollektiv aufgenommen zu werden, wird das Unternehmen vom Kollektiv auf seine Geschäftspraktiken hin überprüft. Neben sozialen und ökologischen Werten und Praktiken sind hier auch die Größe und die Kommerzialität des Unternehmens relevant. Budnikowski zum Beispiel wurde aufgrund der Unternehmensgröße nicht als Vertriebspartner aufgenommen.

Wer als Konsument tatsächlich Teil des Kollektivs werden möchte, muss ein PREMIUM Produkt gekostet haben, einen Kollektivisten kennengelernt haben und seinen Klarnamen angeben. Werden diese Voraussetzungen erfüllt, kann sich der neue Kollektivist Zugang zum Board bekommen, der Onlineplattform, auf welcher Entscheidungen getroffen werden und über welches das Kollektiv organisiert wird. Über das Board erhält jedes Kollektivmitglied Einblick in alle Geschäftsinformationen, wie z.B. Finanzen, darf seine Ideen und Stimme in Diskussionen einbringen und wird konsensdemokratisch an jeder Entscheidung beteiligt. Nebenher haben die Kollektivmitglieder ebenfalls konsensdemokratisch das Recht einzelne Mitglieder bei Fehlverhalten gegenüber dem Kollektiv auszuschließen. Neben der Mitbestimmung kann auch jedes Kollektivmitglied zu sogenannten Sprechern werden. Diese suchen dem Kollektivsinn entsprechende Bars, Cafés etc. um dort für den Ausschank und Vertrieb von PREMIUM zu werben und das Lokal zukünftig zu betreuen.

Im weiteren Sinne können zu der Organisation auch weitere Getränkehersteller gezählt werden, hinter deren Geschäften ähnliche Werte stehen wie hinter PREMIUM und die ggf. auch durch die Hilfe von PREMIUM entstanden sind oder das gleiche sog. „Betriebssystem“ nutzen. Diese haben ebenfalls Recht auf Mitbestimmung, sofern sie im Kollektiv sind, und teilen darüber hinaus auch Logistik-Hilfe oder Laden-Empfehlungen miteinander.

Neben der Mitarbeit als Sprecher gibt es derzeit 12 Mitglieder in dem sogenannten Orgateam, welche bestimmte Aufgaben und Verantwortungen in Abstimmung mit dem Kollektiv übernehmen, wie zum Beispiel die Buchhaltung.

2. Spezialisierung

Die Organisationsstruktur bzw. Spezialisierung unterscheidet sich sehr stark von konventionellen Unternehmen. Jeder hat seine Aufgabe und egal wie wichtig und groß sie ist, ist sie nicht mehr wert als die der kleineren Parteien. Das System ist weder hierarchisch noch linear, da sich alle auf Augenhöhe begegnen. Jeder übernimmt seine Aufgabe auf Vertrauensbasis – schließlich gibt es keine Verträge - und trägt so zu dem Endprodukt bei. Es gibt jedoch wie bereits beschrieben, 12 Orgateam-Mitglieder, die die Abläufe organisieren und an dem Erhalt der Konsensdemokratie (siehe Punkt 5 „Entscheidungsdelegation“) arbeiten. Dabei spielt Uwe als Regler eine besondere Rolle, denn er ist Geschäftsführer, Gründer und Inhaber. Er hätte üblicher Weise letzten Endes das Sagen. Allerdings wird dies bei PREMIUM anders gehandhabt, da das Konzept auf der Konsensdemokratie beruht. Er hat zwar die rechtlichen Kompetenzen und falls eine Entscheidung nach dem Prinzip der Konsensdemokratie scheitern sollte, ist er derjenige, der die Entscheidung fällen darf, aber dies ist erst zweimal vorgekommen (Stand 2015). Uwe sieht seine Aufgabe besonders darin, das Betriebssystem welches er entwickelt hat, zu verbreiten und sieht nicht sein Produkt im Vordergrund, sondern die Idee. Zudem hat er es sich zu seiner persönlichen Aufgabe gemacht, ein Zeichen gegen den Kapitalismus und das klassische Wirtschaftssystem zu setzen.

Er und seine Kollegen gehen nicht in ein Büro, sondern sind vollkommen ortsunabhängig. Alles, was sie brauchen, sind ihr Laptop und eventuell ein Telefon, denn wenn es um neue Entscheidungen und Aufgaben geht, kann man diese zu jeder Zeit in das Board einstellen und einsehen und die Aufgabe mit Hilfe der Konsensdemokratie lösen. Wofür ungewöhnlicherweise keine Position vergeben wird, ist die Vermarktung der Produkte. PREMIUM ist davon überzeugt, dass es falsch sei, den Kunden für Werbung zahlen zu lassen, die ihn letzten Endes nur belästige, sie sehen also von der „Push-Kommunikation“ ab. Stattdessen betreiben sie die sogenannte Pull-Kommunikation und Interessenten können Vorträge besuchen oder sich selber darüber im Netz informieren, oder Vorträge besuchen, weshalb PREMIUM genügend Informationen bereitstellt, um den Eindruck großer Transparenz zu schaffen. Wer PREMIUM gut findet, kann als Sprecher fungieren. Diese Sprecher werden pro verkaufter Flasche bezahlt und entscheiden selber, welches Café etc. ein passender Vertreter für die Marke PREMIUM wäre. Die Alanus Hochschule wäre hingegen beispielsweise ein geeigneter Vertreter. Die

Sprecher überlassen es jedoch gänzlich dem Verkäufer, ob er PREMIUM Cola oder PREMIUM Bier, das es auch inzwischen gibt sowie Frohlunder und Muntermate in sein Sortiment aufnehmen möchte und überschüttet ihn bewusst nicht mit zu vielen Informationen oder pusht ihn in eine Richtung.

3. Koordination

Das Unternehmen PREMIUM zeichnet sich durch die Koordinationsform der Selbstabstimmung aus. Selbstabstimmung beschreibt Koordinationsentscheidungen, welche als Gruppenentscheidungen getroffen werden. Die Form der Selbstabstimmung bei PREMIUM ist geprägt durch eine heterarchische Arbeitsweise, was bedeutet dass jedes Mitglied dieses kollektiv mehr oder weniger gleichberechtigt ist. Diese Unternehmensstruktur bezeichnet man auch als Bottom-up-Struktur.

Die kollektive Unternehmensführung von PREMIUM beinhaltet dabei demokratische Entscheidungs- und Partizipationsmöglichkeiten, die formelle Betriebshierarchien ausschließen sollen. Somit kann man zunächst von einer sog. „wilden“ Selbstabstimmung gesprochen werden, bei der emergente, informale Abstimmungsprozesse durch die Aufhebung von Strukturen und Regeln, zugelassen werden. Wichtig ist dabei aber, dass zwar Strukturen aufgebrochen werden, die Methodik der Beschlussfindung aber wie folgt, konstant bleibt: Diskussion im Board, Abstimmung, ggf. Veto, Beschlussvorschlag und abschließend der Beschluss. Der informelle Abstimmungsprozess zeigt sich deutlicher in der Art und Weise, inwiefern bei PREMIUM mit Lieferanten, Spediteuren, etc. umgegangen wird. Zum einen zählen diese Gruppen als Stakeholder des Unternehmens ebenfalls zum Kollektiv und können sich somit an jeglicher Entscheidungsbildung beteiligen. Zum anderen, wurde laut PREMIUM seit Bestehen des Unternehmens kein einziger Vertrag geschlossen. Im Fall der Fälle genüge konkludentes Handeln.

Trotz einer eigentlich freien Ausrichtung, fern von Hierarchien und Regeln für die Zusammenarbeit im Unternehmen, finden sich auch bei PREMIUM formalisierte Elemente der Selbstabstimmung. So spiegelt sich die Formalisierung in der Form der Konsensdemokratie wieder, welche für die Abstimmung aller Themen genutzt wird. An den Entscheidungen kann jeder aus dem Kollektiv teilnehmen und besitzt auch ein Veto Recht bei allen Entscheidungen.

So finden sich zudem die zwei Gruppen der Orgateam-Mitglieder und „Sprecher“ wieder, welche spezifische Aufgaben übernehmen. Die Sprecher sind dabei

Handelsvertreter, welche für PREMIUM Kunden akquirieren. Während das Vertriebsgebiet nicht im Sinne der klassischen Wirtschaft zugeteilt wird, wird doch abgestimmt, in welchen Gebiet ein Sprecher-Einsatz Sinne ergibt.

Eine Formalisierung im klassischen Sinne, wie sie sich beispielsweise durch die Bildung von Ausschüssen oder durch eine Matrixorganisation, widerspiegelt, findet man bei PREMIUM jedoch nicht.

4. Leitungssystem

Das Leitungssystem beschreibt die Hierarchie als Gesamtheit der Stellen und ihrer Verbindungen durch Weisungsbeziehungen. Bei PREMIUM gibt es jedoch keine Hierarchien, da es als Kollektiv nur gemeinsam die Entscheidungen trifft und durchführt. Das Unternehmen lässt sich also auch nicht in die gängigen Liniensysteme (Einlinien- und Mehrliniensystem) einteilen. Das heißt, Vorgesetzte in dem klassischen Sinne gibt es bei PREMIUM nicht, ebenso existieren keine Strukturen mit Anweisungen anderen gegenüber. Zwar gibt es eingeteilte Arbeitsbereiche, welche sich aber aufgrund von Abwechslung für den Mitarbeiter oder aus zeitlichen Gründen (Reduzierung von Vollzeit in Teilzeit oder umgekehrt), im stetigen Wechsel befinden können. Tatsächlich sind die Aufgabenfelder aber sehr konstant, da die meisten sehr zufrieden sind wie es ist.

An dem Beispiel Buchhaltung lässt sich dies verdeutlichen. Katja, welche zuständig für die Buchhaltung ist, bekommt keine Anweisungen von einer Person, wie sie die Buchhaltung zu führen hat und was zu beachten ist. Sie weiß lediglich bis wann die Zahlen zur Verfügung stehen bzw. eingereicht sein sollen. Wann, wie und wo sie arbeitet, kann sie frei entscheiden. Seit ca. sieben Jahren macht sie mittlerweile die Buchhaltung für PREMIUM und hat dann irgendwann gesagt, dass sie gerne noch jemanden hätte, der dies mitmacht. Dörte kam dazu und zusammen wirken sie jetzt in diesem Bereich. Aufgrund der nicht vorhandenen Hierarchien bei PREMIUM ist Dörte Katja somit auch nicht untergeordnet. Zwar lernt Dörte von Katja aus ihren Erfahrungen und ihrem Wissen und Katja kann ihr Anweisungen geben, diese muss Dörte aber nicht befolgen. Sie kann dem widersprechen, sie kann eigene Vorschläge umsetzen oder auf Katja vertrauen. Dörte ist in dem was sie tut, also frei und ihr nicht „untergeben“. Bei PREMIUM arbeitet man, weil man Lust dazu hat und die Initiative kommt von einem selbst. Es gibt eine Person, die die Orientierung gibt, was laut Uwe sehr wichtig ist, diese Person agiert aber nicht in der Rolle eines Vorgesetzten.

Ein Nachteil, dass es kein klares Leitungssystem gibt ist, dass ohne klare Anweisungen auch mal Dinge liegen bleiben können und sich niemand darum kümmert. Mal gerät es einfach in Vergessenheit oder mal ist es so komplex, dass es zeitlich eben nicht sofort passt. Es ist einfach niemand da, der eine klar Anweisung gibt oder diese Aufgabe an jemand anderen delegiert und trotzdem funktioniert dieses „System“ seit 16 Jahren.

5. Entscheidungsdelegation

Das Unternehmen PREMIUM wurde eher aus Protest und Trotz von Uwe gegründet, da dieser sich nicht nur an der Veränderung des Rezeptes der Afri Cola störte, sondern vor allem, weil er als Konsument nicht mitentscheiden durfte. Dadurch entstanden sein Wunsch und seine Vorstellung davon, dass zu einem fairen Umgang innerhalb eines Unternehmens nicht nur alle Shareholder, sondern auch alle Stakeholder mit einbezogen werden müssten.

Die Entscheidungen, welche innerhalb des Unternehmens PREMIUM getroffen werden müssen, werden deshalb fast ausschließlich über das Internet im Verfahren der Konsensdemokratie entschieden. Anfangs war es noch so, dass man sich persönlich traf und über Wünsche und Probleme sprach und vor Ort abstimmte.

An den Entscheidungen kann sich jeder so viel und so oft er möchte beteiligen, solange er im Kollektiv ist. Jeder darf proaktiv auf das Kollektiv zugehen. Die Zugangsvoraussetzungen sind, dass man ein Produkt gekostet hat und einen Kollektivisten kennengelernt hat sowie, dass man seinen Klarnamen angibt.

Der Entscheidungsprozess ist nicht linear oder hierarchisch, sondern bei PREMIUM beteiligt sich jeder, der interessiert ist. Egal ob er von der Entscheidung betroffen ist oder nicht, hat er Mitspracherecht. Es spielt auch keine Rolle, welche Position er innerhalb des Unternehmens hat. So wird beispielsweise bei den Lieferanten keiner bevorzugt oder ernster genommen, weil er „mehr“ leistet, als ein kleinerer Lieferant oder Verkäufer.

Eine Entscheidung läuft so ab, dass jemand, solange er im Netzwerk ist, ein Thema oder ein Problem vorstellen kann. Anschließend können sich alle, die wollen, an einer Diskussion dazu beteiligen und ihre eigene Meinung äußern. Sobald die Diskussion abebbt und mehrere Vorschläge und Standpunkte eingebracht worden sind, wird ein Beschlussvorschlag geäußert. An der Wahl für die Zustimmung oder Ablehnung muss sich ebenfalls nicht jeder beteiligen. Es darf sich aber auch hier

jeder beteiligen, egal ob es in seinem Aufgabenfeld liegt oder ob er ein Laie auf dem Gebiet ist. Dabei kann man entscheiden zwischen „voll einverstanden“, „leichte Bedenken“, „schwere Bedenken“ und „sich zurückziehen“. Außerdem kann man ein Veto einlegen. Es reicht, dass auch nur eine einzige Person ein Veto einlegt, um das ganze Verfahren zu stoppen. Wählt man eine der anderen vier genannten Optionen gilt der Beschlussvorschlag als angenommen. Bisher ist es erst zweimal (Stand 2015) vorgekommen, dass ein Beschluss nicht getroffen werden konnte, in diesen Fällen hatte dann Uwe als offizieller Geschäftsführer die Entscheidungsmacht. Es wird ebenfalls über Ausschluss aus dem Kollektiv abgestimmt, so kann man Leute nominieren, die aus verschiedenen Gründen ausgeschlossen werden sollen, wie bspw. Diebstahl, und auch hier können Leute dann zustimmen oder ein Veto einlegen, nur wer selber ausgeschlossen werden soll, hat in dieser Stimmrunde kein Veto-Recht. Die ist in 16 Jahren erst zwei Mal vorgekommen.

Durch das transparente Preissystem, das auch angibt, wie viel die tatsächlichen Bestandteile einer Cola wert sind, weiß auch jeder Kunde Bescheid und kann ein Veto einlegen bzw. die Kostenfestsetzung für einen Bestandteil anzweifeln. Durch das System der Konsensdemokratie wird keiner von Entscheidungen ausgeschlossen Es wird aber auch niemand verpflichtet sich zu beteiligen.

6. Formalisierung

Die Formalisierung beschreibt den Grad der formalen schriftlichen Verregelung innerhalb der Organisation. Man unterscheidet hier zwischen der Organisationsstruktur, also expliziten formalen Regeln wie Prozesse und Stellenbeschreibungen und der Organisationskultur, also impliziten informellen Regelungen wie Grundannahmen und Routinen.

Formal ist das Unternehmen PREMIUM ein Einzelunternehmen. Alle Rechte liegen bei Uwe. Das kollaborative Wirtschaften des Kollektivs wird durch ein informelles, vertrauensbasiertes Netzwerk ermöglicht. Dieses arbeitet und entscheidet nach den Regeln ihres sogenannten „Betriebssystems“, einem operationalisierten Unternehmenskonzept. Das PREMIUM-"Betriebssystem" besteht aus den Haupt-Handlungsfeldern Ökologie, Soziales und Ökonomie; hinzu kommen noch Schutz- und Transfermodule. In allen Bereichen gibt es unterschiedlich gewichtete Module. All diese Leitlinien und Ideen sollen ein aus Sicht des Kollektivs gutes Wirtschaften möglich machen. Das Betriebssystem ist öffentlich auf der Website einsehbar und

damit durch die Transparenz und die Gemeinschaft in gewissem Maße gesichert. Alle Entscheidungen, Diskussionen und die Mitglieder des Systems werden über das Board formalisiert.

Informelle Grundlage bildet in erster Linie das Vertrauen innerhalb der Organisation. Sichtbar wird dieses vertrauensbasierte Wirtschaften vor allem darin, dass PREMIUM als Marke weder mit seinen Mitarbeitern, noch mit den Produzenten, Lieferanten oder dem Vertrieb Verträge abschließt. „Wenn kein Vertrauen da ist, bringt mir ein Vertrag auch nichts“, sagt Uwe dazu. Auch das ähnliche Wertesystem und die Vorstellungen der Kollektivistinnen über soziales und ökologisches, aber auch ökonomisch richtiges Handeln ist eine wichtige Grundlage für die Arbeit des Kollektivs und dafür, dass die Sprecher und Regler in gewissem Maße eigene Entscheidungen im Sinne des Kollektivs treffen können.